2

Modelos teóricos de salud ocupacional

2.1. El papel de los modelos teóricos en la explicación de la salud ocupacional

Como disciplina científica que es, la Psicología de la Salud Ocupacional se plantea consolidar y aumentar los conocimientos sobre las consecuencias del estrés y de la salud ocupacional de los trabajadores y de las organizaciones. En este sentido, se plantea cuestiones que guían la investigación científica, y se aplican métodos y técnicas para obtener conocimientos integrándolos en modelos teóricos. La relevancia de estas teorías radica en que ayudan a describir, explicar y predecir conductas y procesos psicosociales, y por tanto, a intervenir en consecuencia y a replicar hallazgos. Como se señalaba en el capítulo 1, un buen posicionamiento teórico a la hora de hacer una investigación aporta una apropiada comprensión del fenómeno que se va a estudiar, y hace posible que el diseño metodológico y las hipótesis de trabajo estén fundamentados. Además, permite que se alcancen unos resultados e implicaciones prácticas basados en teorías robustas y científicamente validadas.

Como ocurre con otros procesos psicosociales existen diversos modelos teóricos sobre la salud psicosocial en el trabajo que ofrecen explicaciones diferentes sobre el mismo proceso. Como veremos al final de este capítulo, pensamos que todas estas teorías han tenido y tienen su importancia, y que más que teorías excluyentes son complementarias. En este punto, es interesante destacar que el estrés y la salud psicosocial pueden producirse por cuatro procesos psicológicos básicos y cada uno de ellos es explicado por una teoría determinada:

1. El primero de los procesos consiste en la "pérdida de recursos". Éstos pueden ser tanto personales como materiales. Por ejemplo, perder el trabajo, que supone además la pérdida de otros recursos asociados como el salario, o el estatus social. Este proceso de "pérdida de recursos" es explicado por la teoría de estrés y *coping* de Lazarus y Folkman, y por la teoría de la conservación de recursos de Hobfoll.
2. Otro de los procesos determina que el estrés se produce como consecuencia de la "ausencia de reciprocidad" entre el esfuerzo que una persona invierte en su trabajo y lo que recibe a cambio. Por ejemplo, dedicar tiempo y esfuerzo a recibir formación en el trabajo y no ser recompensado por ello. Cuando la persona cree que invier-

te más de lo que recibe a cambio, se produce estrés, agotamiento y *burnout*. Este proceso se explica por el modelo de equilibrio esfuerzos-recompensa de Siegrist.

3. El siguiente de los procesos implica que tanto el exceso de estimulación ambiental como la falta de estimulación constituyen procesos psicológicos que pueden ocasionar estrés. En esas circunstancias se puede generar agotamiento debido al exceso de estimulación ambiental, por ejemplo cuando hay un exceso de clientes que atender. Pero también puede producirse aburrimiento debido a la baja estimulación del ambiente de trabajo, por ejemplo cuando no hay clientes que atender. Este proceso se explica mediante el modelo vitamínico de Warr.
4. Finalmente, el último de los procesos de estrés viene determinado por la "interacción entre demandas y recursos". Esto es, por la existencia de un desajuste entre las demandas del ambiente laboral y los recursos, tanto personales como laborales, que tiene la persona para afrontar estas demandas. Por ejemplo, el exceso de tareas o el conflicto de rol, junto con la falta de autonomía o la falta de apoyo social, así como la falta de autoeficacia o falta de competencias en el trabajo, se consideran factores importantes que pueden causar o agravar el estrés. Ante la presencia de demandas y la falta de recursos se genera, por ejemplo, desesperanza, depresión y ansiedad. Ahora bien, tener demandas que estén por debajo de los recursos también puede generar malestar, por ejemplo, cuando el trabajador tiene más competencias que las exigidas por su puesto de trabajo. En estas situaciones se experimenta aburrimiento y tedio, que también son considerados como daños psicosociales. Lo importante aquí es el desajuste entre demandas y recursos. Las teorías que explican este proceso son el modelo de demandas-control de Karasek y sus posteriores extensiones: el modelo de demandas-recursos de Demerouti y colaboradores y el modelo RED de Salanova y colaboradores.

Aunque somos conscientes de la diversidad de modelos teóricos de la salud psicosocial y de su impacto en el desarrollo y tratamiento del estrés y la salud psicosocial en el trabajo, no pretendemos que sea un capítulo en el que se abarquen todas las teorías del estrés y la salud psicosocial. Se ha realizado un esfuerzo por presentar de forma breve desde los modelos teóricos tradicionales y más básicos hasta los más contemporáneos. En esta selección se ha pretendido mostrar aquellos modelos teóricos que cumplen 3 requisitos fundamentales: 1) se basan en una conceptualización del estrés laboral interaccionista o transaccional entre la persona y el ambiente, 2) presentan un impacto en la investigación científica actual y 3) al mismo tiempo que son también aplicables a las organizaciones en la práctica real.

Se presentan un total de siete modelos teóricos que se clasifican en cuatro grandes categorías: 1) modelos de pérdida de recursos, 2) modelos de desajuste, 3) modelos de sobre o baja estimulación y 4) modelos de demandas-recursos. En el primer bloque de modelos se incluirá el famoso modelo cognitivo y de afrontamiento del estrés de Lazarus y Folkman, así como el modelo de conservación de recursos de Hobfoll. En cuanto a los modelos de desajuste se presentará el de desequilibrio esfuerzos-recompensas de Siegrist. Por lo que se

refiere a los modelos de sobre o baja estimulación, el modelo vitamínico de Warr. Finalmente, se presentarán los tres modelos más influyentes y más actuales sobre demandas-recursos: el modelo de demandas-control de Karasek, el modelo de demandas-recursos laborales de Demerouti y colaboradores, para acabar con el modelo RED de Salanova y colaboradores. Para facilitar la comprensión del lector, de cada teoría se mostrará sistemáticamente su fundamentación, conceptos clave, hipótesis y críticas. A modo de conclusión, se reflexionará sobre la integración de los modelos teóricos presentados. Se pretende realizar una síntesis de las teorías donde se debatirá la complementariedad de las mismas, así como se perfilarán las líneas básicas que comparten para explicar la salud psicosocial en el trabajo de una manera integrada.

2.2. Modelos de pérdida de recursos

Hacen referencia a aquellas situaciones en las que se produce el estrés debido a una "pérdida de recursos". Concretamente, los modelos que veremos son dos: la teoría de estrés y *coping* de Lazarus y Folkman, y la teoría de la conservación de recursos de Hobfoll.

2.2.1. *Modelo de estrés y* coping

El modelo de estrés y *coping* fue elaborado por Richard Lazarus y Susan Folkman en el año 1984. Este modelo fue y sigue siendo uno de los más importantes e influyentes. Constituye un punto de referencia básico para la comprensión de la Psicología de la Salud Ocupacional y el desarrollo posterior del resto de modelos teóricos dentro de la disciplina. Enmarcado en una perspectiva interaccionista entre ambiente y persona para la explicación de la salud psicosocial, mantiene una clara perspectiva cognitiva e individual del estrés como fenómeno interno, mental, subjetivo e idiográfico. Desde este modelo, la percepción de la situación demandante adquiere una importancia fundamental.

Considera el estrés como un fenómeno psicológico que se produce debido a la interacción que se establece entre la persona y su entorno. Si bien este carácter interaccionista es propio de todos los modelos que presentamos en este capítulo, uno de los elementos distintivos del modelo de Lazarus y Folkman es que explica el proceso de estrés atendiendo al papel que tiene uno de los recursos personales más estudiados: las "estrategias de *coping* o afrontamiento". Las estrategias de *coping* suponen uno de los conceptos clave de la teoría y se conceptualizan como "aquellos esfuerzos cognitivos y conductuales constantemente cambiantes que se desarrollan para controlar las demandas específicas externas y/o internas que son evaluadas como que exceden o desbordan los recursos del individuo" (Lazarus y Folkman, 1984: 164).

Consideran la existencia de dos grandes tipos de estrategias de afrontamiento: estrategias centradas en el problema y centradas en la emoción. A través de las primeras, la persona intenta actuar directamente sobre la situación estresante, bien modificando el entorno

por medio de la realización de conductas como buscar activamente información, o bien generando cambios motivacionales o cognitivos como elaborar formas alternativas de gratificación. Mediante las estrategias dirigidas a la emoción, la persona intenta regular la respuesta emocional generada ante la amenaza. Entre las estrategias emocionales más importantes se destacan respuestas como evitar la situación estresante o buscar la parte positiva de la situación.

Otro concepto clave de esta teoría es el de "evaluación" o valoraciones que las personas realizamos sobre las características de una demanda situacional y sobre los recursos de que disponemos para afrontarlas de forma adecuada. Según este modelo, lo que es estresante no es la situación per se sino la valoración (positiva, negativa o neutra) que realizan las personas sobre ella. Lazarus y Folkman distinguen tres tipos de evaluación de la situación que las personas ponemos en funcionamiento, de forma consciente o no, cuando tenemos que afrontar una demanda ambiental: evaluación primaria, secundaria y terciaria.

1. La "evaluación primaria" consiste en una primera valoración que la persona realiza de la situación o evento. Esta valoración permite categorizar la situación como dañina, amenazante o retadora, en función del riesgo que conlleva y del grado en que compromete a su bienestar.
2. La "evaluación secundaria" va más allá en el tiempo y constituye el aspecto central del modelo por cuanto hace referencia a la valoración que hace la persona de los recursos o estrategias de *coping* (centradas en el problema o centradas en la emoción) que posee para afrontar las demandas del ambiente de trabajo.
3. Finalmente, el modelo considera el papel de la "evaluación terciaria" o "re-evaluación" que hace referencia a la valoración que realiza la persona después de haber intentado afrontar la demanda laboral. En función del éxito o no de las estrategias de afrontamiento llevadas a cabo, la re-evaluación afectará a futuras evaluaciones primarias y secundarias que realice la persona cuando se encuentre ante otras demandas similares.

En la figura 2.1 se presentan las hipótesis del modelo de Lazarus y Folkman (1984). El modelo establece que el estrés se producirá o no dependiendo del procesamiento subjetivo que la persona realizará respecto a si posee o no las estrategias suficientes para afrontar la situación. Más específicamente, el modelo propone que cuando una persona se encuentra con una o varias demandas laborales, realiza una valoración sobre el modo en el que esa situación puede afectarle. El resultado de esa valoración dependerá del significado que posean esas demandas para la persona, que a su vez estará en función de sus experiencias pasadas, de sus relaciones actuales y de su posición social. La persona responderá a estas demandas de forma más o menos favorable con la movilización de las conductas que crea más adecuadas en función de la valoración de la situación que haya realizado.

Concretamente, el modelo propone que el proceso de estrés se origina por la interacción entre la persona y una o varias demandas ambientales, interacción que le lleva a realizar una evaluación primaria de la situación. El resultado de esta evaluación primaria puede

llevar a que la demanda ambiental se perciba como relevante o como irrelevante. Si la demanda se evalúa como irrelevante, no afecta a la persona y, por tanto, no implica un compromiso físico, ni psicológico, ni social. Ante esta demanda no se producirá ninguna estrategia de afrontamiento específica.

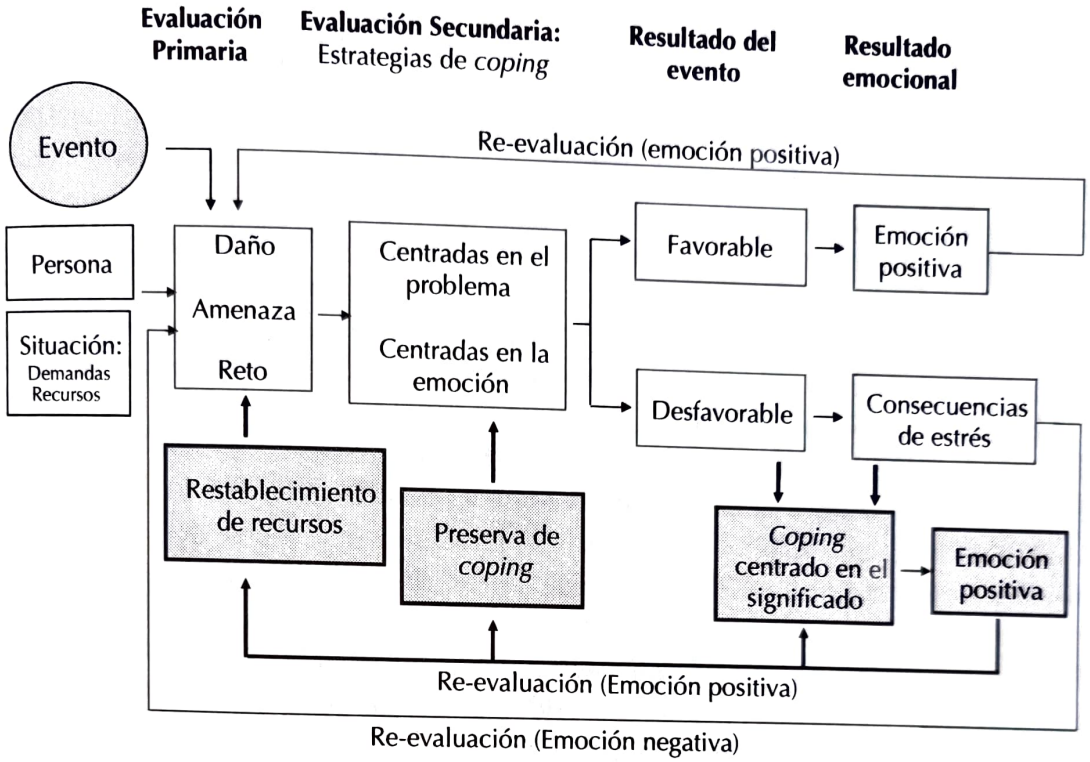

Figura 2.1. Modelo de estrés y *coping*.

Sin embargo, si se evalúa la demanda como relevante, la persona percibe que la demanda puede tener una repercusión personal bien sea a nivel físico, psicológico y/o social. Esta situación constituirá una situación de estrés que tendrá que afrontar iniciando un proceso de evaluación secundaria, con el fin de dar una respuesta adaptativa a la situación. Fruto de esta evaluación secundaria, la demanda ambiental podrá percibirse de diferentes formas con consecuencias totalmente opuestas: como un daño, como una amenaza o como un reto. Es en este punto cuando la persona pone en funcionamiento las estrategias de afrontamiento necesarias para adaptarse a las demandas ambientales. Si la persona valora que posee los recursos suficientes para afrontar la situación, puede percibirla como un reto y movilizará conductas que le permitirán generar sentimientos de logro y eficacia, y experimentar emociones positivas como la confianza, la excitación y el entusiasmo (Folkman y Lazarus, 1985). Estas emociones positivas también pueden experimentarse cuando la situación se valora como amenazante o dañina pero se han aplicado las estrategias de afrontamiento adecuadas y por tanto, la situación se ha resuelto de forma favorable. Por el contrario, si tras la eva-

luación secundaria de la situación la persona considera que no dispone de los recursos necesarios para afrontarla, evaluará la situación como un daño real o como una amenaza. Como consecuencia de esta valoración, y en el caso de que la situacion se resuelva de forma desfavorable, aparecerán las reacciones propias del estrés y se experimentarán emociones negativas como tristeza y enfado o como ansiedad y miedo, respectivamente.

Como podemos observar en la figura 2.1, el proceso continúa con una tercera evaluación de la situación demandante. Fruto de esta "re-evaluación" la situación demandante puede continuar siendo percibida de la misma manera que en la evaluación primaria, o puede cambiar de signo si la persona ha aplicado las estrategias de afrontamiento adecuadas. De esta manera, una situación evaluada como relevante y nociva en la evaluación primaria, puede re-evaluarse posteriormente como un reto. Estas re-evaluaciones son continuas y pueden modificar también la intensidad de la reacción de estrés, disminuyéndola o aumentándola. Esto implica que el proceso de re-evaluación es auto-mantenido, ya que un fracaso previo influye directamente en la valoración de sus propios recursos como eficaces para afrontar con posterioridad esa misma situación o una similar, dando lugar a lo que se denomina "expectativa de afrontamiento". Del mismo modo, puede influir en la "expectativa de resultado", esto es, la expectativa de conseguir un resultado concreto. Por ejemplo, que la persona espere que a pesar de movilizar sus recursos no será capaz de afrontar la situación. De hecho, si la situación se resuelve de forma desfavorable, el proceso de "re-valoración" de la situación se repite dando lugar a las condiciones de estrés crónico.

A pesar de las grandes aportaciones de la teoría, sobre todo respecto a su nueva conceptualización y categorización de las estrategias de afrontamiento y de su constatada relevancia en el estudio y tratamiento del estrés, el modelo no está exento de críticas, que ya fueron expuestas por diferentes autores como Hobfoll, Schwarzer y Chon en 1998. Estos autores señalan que uno de los problemas de considerar el estrés como una valoración cognitiva y subjetiva del individuo es que entramos en un círculo sin salida, como la pescadilla que se muerde la cola, que llevaría a pensar en una indivisibilidad entre la valoración primaria y secundaria. Además proponen que si una persona valora una situación como no amenazante debe ser porque antes ya ha valorado que posee los recursos adecuados para afrontar tal situación. Y al revés: si una persona valora una situación benigna como amenazante podría deberse a que ha interpretado que no posee los recursos adecuados para afrontarla.

Quizá han sido estas críticas las que han estimulado una ampliación del modelo de estrés y *coping*. Esta reciente ampliación ha permitido explicar con mayor detalle qué sucede en las situaciones que no se resuelven de forma favorable (Folkman, 2008). Se pueden destacar tres innovaciones principales. La primera consiste en la coexistencia de las emociones, tanto negativas como positivas en el proceso de estrés. Otra aportación supone la introducción de una nueva categoría de *coping* que se denomina "*coping* centrado en el significado". Este tipo de *coping* se asocia particularmente con emociones positivas y depende de las valoraciones que las personas realizan de la situación. Estas valoraciones se basan en creencias (por ejemplo, religiosas, espirituales o sobre la justicia), valores y metas de tipo existencial que presenta la

persona. La tercera aportación se basa en el papel que desempeñan las emociones positivas en el proceso de afrontamiento del estrés. Esta última aportación viene determinada por la relevancia del modelo de la "ampliación y construcción" (*Broaden and Build Model*) de las emociones positivas (Fredrickson, 1998) y del movimiento de la Psicología Positiva (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000). Teniendo en cuenta estas tres aportaciones, el modelo señala que un fracaso en la resolución de una situación lleva asociada la necesidad de intentarlo de nuevo siguiendo el proceso de *coping* centrado en el significado. Esta estrategia de *coping* genera a su vez emociones positivas y su correspondiente re-evaluación, que a su vez permitirá restablecer los recursos de *coping* e incrementar la motivación para mantener las estrategias de *coping* centrado en el problema a lo largo del tiempo. Además, las emociones positivas también pueden proporcionar un alivio en la experiencia de estrés. Se trata pues de infundir a los eventos estresantes un significado positivo (Folkman, 2008) (véase figura 2.1).

2.2.2. *Modelo de conservación de recursos*

Uno de los modelos que está teniendo más relevancia tanto a nivel teórico como práctico en la Psicología de la Salud Ocupacional es la teoría de COnservación de los Recursos (COR). Desarrollado por Stevan Hobfoll (1989, 2001 y 2002), se presenta como una alternativa a las teorías de estrés basadas en la valoración cognitiva. Se trata de una teoría integradora del estrés que considera que éste se produce por una combinación de procesos internos y ambientales. Además, implica una perspectiva más social del estrés puesto que integra al individuo en un contexto grupal, dentro de un contexto social y cultural determinado.

Una de las particularidades de este modelo y, por tanto uno de sus conceptos clave, es la consideración del papel que desempeña la interacción de múltiples "recursos generales" en el desarrollo de la salud ocupacional. Los recursos se definen como aquellos objetos –una casa, un coche–, condiciones –matrimonio, tener trabajo–, características personales –autoeficacia, competencias– o energías –tiempo y dinero– que son importantes no sólo a nivel individual sino también a nivel social y cultural. La importancia de los recursos para las personas radica en dos razones principales. La primera es que los recursos tienen un valor en sí mismos. La segunda es que los recursos sirven para obtener otros recursos que también son valorados por las personas.

Esta teoría permite explicar la salud ocupacional, puesto que no sólo especifica por qué las personas se estresan, sino también por qué se motivan en el trabajo. La teoría establece que el estrés se producirá: 1) cuando exista una amenaza de pérdida de recursos, 2) cuando los recursos se pierdan realmente, o 3) cuando las personas inviertan en recursos pero no reciban el nivel de beneficios que esperaban a cambio de esa inversión. En este sentido, la teoría COR asume que cuando las personas pierden recursos son susceptibles de seguir perdiendo más y más en una secuencia de "ciclos o espirales de pérdidas". Estas espirales negativas pueden debilitar las reservas de recursos disponibles para afrontar futuras demandas en el trabajo, y como resultado, pueden aparecer consecuencias psicosociales negativas, como por ejemplo el *burnout* (Demerouti, Bakker y Bulters, 2004).

Aunque estas espirales de pérdidas de recursos se producen de forma rápida y sus consecuencias son más potentes e impactantes por el "efecto de bola de nieve", la teoría también asume la existencia de espirales de ganancias. Dado que los recursos son valorados en sí mismos y permiten adquirir o preservar otros recursos importantes, las personas están motivadas a invertir en recursos. Esta inversión les permitirá protegerse contra la pérdida futura de recursos, recuperarse de las pérdidas o incluso ganar más recursos. Esto es, les permitirá incrementar su "caravana de recursos" e incrementar su motivación y su *engagement,* tal y como señala la investigación (Bakker, Hakanen, Demerouti y Xanthopoulou, 2007; Salanova, Bakker y Llorens, 2006).

Otro de los aspectos destacables de la teoría es que señala cuáles son los mecanismos que utilizan las personas para invertir en recursos y evitar el estrés: 1) restablecer los niveles de recursos o 2) sustituirlos por otros. En el primer caso se trata de recuperar los recursos perdidos. Por ejemplo, las pérdidas en autoeficacia podrían solucionarse intentando restablecer los niveles de autoeficacia. Mientras que en la segunda estrategia el recurso perdido podría sustituirse por un segundo recurso que tiene un valor equivalente para la persona pero que pertenece a otro dominio de recursos. Por ejemplo, la pérdida de recursos ocasionada por el conflicto interpersonal en el hogar puede ser parcialmente compensada invirtiendo en generar más recursos en el trabajo; por ejemplo, incrementando las relaciones sociales con los compañeros/as de trabajo.

Pero estas respuestas de inversión en recursos frente a la pérdida o a la amenaza de pérdida de recursos no son reactivas, sino que es indispensable que la persona adopte un estilo de afrontamiento proactivo. Es decir, que busque los recursos de forma intencional y con esfuerzo. Según Hobfoll (2001), este estilo permite que las personas: 1) se esfuercen por adquirir y mantener sus reservas de recursos, 2) actúen pronto ante las primeras señales de peligro y 3) se posicionen mediante la selección de aquellas estrategias que permitan o bien el ajuste de sus recursos, o bien que les posicionen a ellos, a su familia o a su grupo social en una situación de ventaja que les permita reducir el riesgo y maximizar los recursos. Además, la teoría COR establece que ante condiciones de falta de recursos, la persona responde mediante una "respuesta de defensa". Esta respuesta implica que las personas no invierten en recursos ni en estrategias de afrontamiento con el objetivo de conservar su reserva de recursos y no perder más. Por ejemplo, cuando se ha invertido tiempo y dinero en formación continua para conseguir una promoción de empleo durante varios años, y a pesar de ello no se ha conseguido, la persona dejará de invertir en formación, en tiempo y en dinero, y estará menos comprometida con el trabajo para no seguir perdiendo más recursos.

Siguiendo a Hobfoll (2001), en la figura 2.2 se muestra el proceso de conservación de recursos. Según el modelo, el proceso comienza con las condiciones de la vida en general. Las situaciones de la vida que vamos experimentando (por ejemplo, despido del trabajo) pueden llevar a que la persona pierda recursos que pueden ser puntuales (por ejemplo, pérdida de dinero hasta que encuentre otro trabajo) o crónicos (por ejemplo, falta de ingresos en el hogar de forma continua). Esta pérdida de recursos lleva a que la persona ponga en funcionamiento estrategias de conservación de recursos, a la vez que invierte en recursos

para adaptarse a la situación lo mejor posible (por ejemplo, la persona realiza cursos de formación y sigue buscando empleo de forma activa).

Si la adaptación tiene éxito se generan nuevos recursos o "ganancias secundarias de recursos" (por ejemplo, se incrementa el nivel de competencias y de autoestima), que a su vez incrementan la reserva de los mismos (por ejemplo, la persona estará altamente preparada para buscar un puesto de mayor cualificación). Además, esta situación provocará que se reduzcan las condiciones que producen pérdidas de recursos (por ejemplo, ante este nivel de preparación se reducirán las probabilidades de que vuelva a ser despedida). Por el contrario, si la adaptación no ha tenido éxito (por ejemplo, ha recibido cursos de formación y sigue asistiendo a entrevistas de trabajo pero no consigue trabajo) se producen resultados funcionales y emocionales negativos (por ejemplo, se reducen sus niveles de autoeficacia y de autoestima, aparecen las lamentaciones) y la persona reduce la inversión de recursos (por ejemplo, deja de invertir en formación, no sigue buscando empleo y se abandona a su suerte). Como resultado se generan más "pérdidas secundarias de recursos" (por ejemplo, pierde su casa, se divorcia de su pareja), lo que favorecería el debilitamiento de las reservas de los mismos.

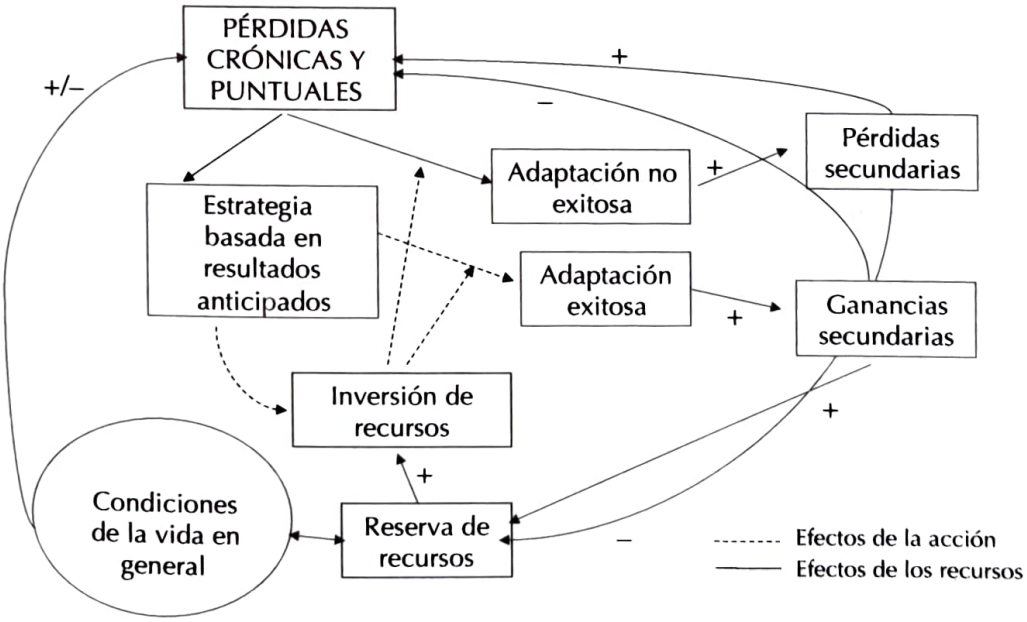

Figura 2.2. Teoría de COnservación de Recursos (COR).

A pesar de su impacto como guía teórica para comprender la salud laboral, esta teoría no está exenta de críticas (Hobfoll, 2001). La primera crítica hace referencia a que la pérdida de recursos es el producto de los procesos de valoración cognitiva. Es decir, que depende de la percepción cognitiva que haga el trabajador de esa pérdida de recursos, de la importancia que esos recursos tengan para la persona. Sin embargo, en la teoría COR no sólo se incluye un componente subjetivo sino que la valoración de los recursos también tiene un

componente social mucho más objetivo: los recursos son importantes para un individuo no sólo porque los valora como importantes para él, sino porque esos recursos son también valorados como importantes en la sociedad o en la cultura en la que vive. Es decir, un recurso es valioso para una persona porque también lo es para el grupo y para la sociedad en la que se encuentra. La segunda de las críticas señala que las pérdidas de recursos se relacionan con rasgos de personalidad básicos, de manera que por ejemplo, aquellas personas con rasgos de neuroticismo e introversión tienen más tendencia a percibir que pierden recursos. Sin embargo, la investigación señala que las pérdidas de recursos tienen un efecto consistente e independiente del impacto de esos rasgos de personalidad. A pesar de ello, el neuroticismo y la introversión podrían favorecer que las personas se vean expuestas a más eventos o situaciones de pérdidas de recursos y que vean reducida su capacidad para recuperarse de esas pérdidas. Otro aspecto criticado es que los recursos potenciales son ilimitados y demasiado generales. Para superar esta crítica Hoboll propone la delimitación de "recursos clave", como por ejemplo, el *coping* proactivo, la autoeficacia, el optimismo o el apoyo social, que podrían actuar como recursos centrales para el control y la resistencia del estrés en diferentes culturas.

2.3. Modelos de ajuste-desajuste

Aunque existen multitud de modelos que estudian el desajuste (véase Edwards, 2008), a continuación se presentará tan sólo el modelo de Desequilibrio Esfuerzo-Recompensa (DER) de Siegrist (1996). Se trata de uno de los modelos más utilizados en la actualidad a nivel científico y también a nivel práctico. Este modelo surge como consecuencia de un programa científico que pretendía entender qué papel ejercen los factores psicosociales en la salud y en la enfermedad en distintos contextos de la vida de las personas, y entre ellos el contexto laboral. Concretamente, el modelo analiza los efectos beneficiosos y nocivos que tienen las conductas, cogniciones y emociones que las personas experimentan a lo largo del desempeño de diferentes roles, por ejemplo, el rol de trabajadores, de padres, madres, hijos, amigos, etc. Para ello utiliza una aproximación teórica y metodológica que se centra en el concepto de "reciprocidad social" entendida como la justicia percibida entre las inversiones y resultados que se ponen en juego en una interacción social. Por ejemplo, cuando el trabajador invierte tiempo y esfuerzo en hacer su trabajo lo mejor posible e incluso excediendo lo que tiene la obligación de hacer, espera a cambio un reconocimiento social y/o económico de dicha inversión.

La reciprocidad social se caracteriza por inversiones cooperativas mutuas, que se basan en una norma que implica que a unos esfuerzos determinados les corresponden unas recompensas que sean acordes con los mismos. Estas normas son socialmente compartidas e implican tres sistemas de recompensas. Uno de estos sistemas es el dinero, por ejemplo, percibir que se dispone de un salario adecuado para las tareas que se realizan. Pero además del dinero, las personas valoran también otros sistemas de recompensas como por ejemplo, la estima, contar con el respeto y apoyo social de los demás, disponer de oportunidades de

desarrollo de carrera o seguridad laboral, posibilidades de promoción y estatus social. De acuerdo con la teoría, cuando se vulnera esta norma y la reciprocidad no se produce debido a que la persona ha realizado muchos esfuerzos pero ha obtenido pocas o ninguna recompensa a cambio, es probable que se manifiesten emociones negativas y tengan lugar respuestas de estrés recurrentes en el tiempo. Por el contrario, cuando existe un equilibrio entre esfuerzo-recompensa las personas experimentan emociones positivas que promueven el bienestar y la salud psicosocial.

En la figura 2.3 se muestra el modelo DER. Como puede apreciarse, en primer lugar, el modelo establece una diferenciación explícita entre aquellos factores que pueden afectar a la percepción de equilibrio entre esfuerzos-recompensas. Diferencia entre factores extrínsecos o situacionales y factores intrínsecos o personales. Los "factores extrínsecos" hacen referencia tanto a las demandas del trabajo, como a los tres sistemas de recompensa: salario, estima y oportunidades de carrera. Independientemente del tipo de demandas o de recompensas que estén implicadas en una situación determinada, será el desajuste entre ellas el que aumente la probabilidad de que aparezcan las consecuencias del estrés.

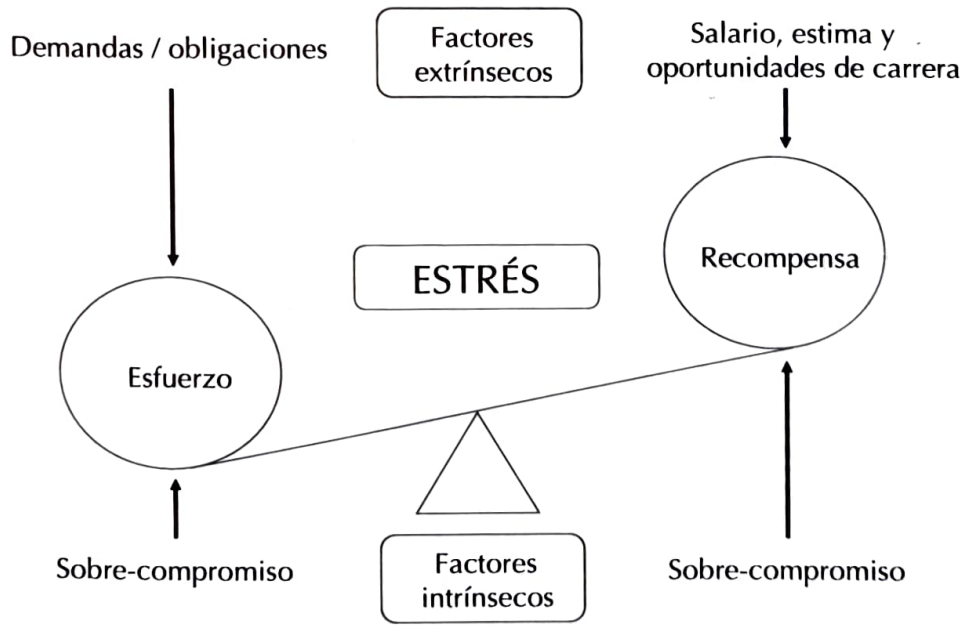

Figura 2.3. Modelo de desequilibrio esfuerzo-recompensa.

Por otra parte, el modelo propone la existencia de "factores intrínsecos" responsables también de la percepción de un desequilibrio esfuerzos-recompensas. Estos factores intrínsecos hacen referencia a aquellos aspectos inherentes a la persona y que están muy relacionados con las "estrategias de *coping*" que la persona dispone para afrontar las demandas de su trabajo. En este contexto surge el concepto de "sobrecompromiso", que ejerce

efectos adversos en el binomio esfuerzos-recompensas. Se concibe como una característica de personalidad que está basada en aquellos elementos cognitivos, emocionales y motivacionales de la conducta de tipo A que caracteriza a aquellos trabajadores que presentan una ambición exorbitante y que además tienen una fuerte necesidad de ser aprobados y valorados por los demás (Van Vegchel, De Jonge, Bakker y Schaufeli, 2004). Este sobrecompromiso, por ejemplo, caracterizaría a los adictos al trabajo. Dada esta combinación, no es de extrañar que las personas sobrecomprometidas con su trabajo presenten percepciones erróneas tanto de las demandas laborales como de sus propias estrategias de *coping*. Y es esta distorsión perceptiva de la realidad la que les impide evaluar con exactitud las relaciones esfuerzo-recompensa.

El modelo determina tres hipótesis principales (Siegrist, 1996). La primera hipótesis presupone que aquellas situaciones laborales en las que se produzca un desajuste caracterizado por un alto esfuerzo y una baja recompensa, generarán una ausencia de reciprocidad. Será esta falta de reciprocidad la que aumentará el riesgo de que aparezcan problemas emocionales en los trabajadores, lo que facilitará el aumento de la activación fisiológica y conductas de salud negativas (por ejemplo, mayor consumo de tabaco y alcohol). A su vez, esta situación favorecerá tanto la aparición de cambios biomédicos como, por ejemplo, el aumento de la tensión arterial, el aumento del ritmo cardíaco y el colesterol, que pueden llevar a la aparición de problemas de salud en los trabajadores, como trastornos cardiovasculares y otras reacciones de estrés como *burnout* y bajas laborales por enfermedad. Autores como Van Vegchel y colaboradores en 2004 señalaron que los efectos sobre la salud son mayores cuando es la estima la recompensa que está en juego, seguida de la seguridad laboral. La segunda hipótesis del modelo señala que los trabajadores sobrecomprometidos manifestarán mayores probabilidades de experimentar esa falta de reciprocidad y problemas de salud, precisamente por ese "exceso" de compromiso que pocas veces se percibe como justamente recompensado por parte del trabajador. Finalmente, la tercera hipótesis señala que la probabilidad de que aparezcan problemas de salud será aún mayor si se dan las dos condiciones anteriormente presentadas: la norma de reciprocidad se ha violado y el trabajador está sobrecomprometido con el trabajo.

El modelo propone también una serie de mecanismos por los cuales este proceso de falta de reciprocidad de esfuerzos-recompensas se mantiene en el tiempo. El primero de estos procesos radica en que, o bien los contratos de trabajo están escasamente definidos, o bien los trabajadores tienen pocas opciones para conseguir puestos de trabajo alternativos debido, entre otras causas, a su carencia de competencias, a la falta de movilidad o a la situación del mercado laboral. Pero además, la teoría señala que los trabajadores pueden aceptar este desequilibrio debido a razones estratégicas, que están basadas en la creencia de que en el futuro el esfuerzo que están realizando les aportará las recompensas esperadas. Por ejemplo, un trabajador acepta el hecho de continuar formándose, hacer horas extras, trabajar incluso los fines de semana si espera que en un futuro su esfuerzo se verá recompensado con una promoción. Finalmente, el patrón de sobrecompromiso también puede potenciar las posibilidades de que se produzca el desequilibrio entre esfuerzos realizados y recompensas recibidas.

A pesar de las aportaciones del modelo DER en el ámbito aplicado y de su éxito en la reducción de la sintomatología del estrés, también ha sido criticado. La principal crítica es que muestra ciertos solapamientos con otros modelos que explican el estrés. Concretamente, autores como Bosma, Peter, Siegrist y Marmot (1998) apuntan que los esfuerzos extrínsecos y la estima son muy similares a las demandas y al apoyo social que se proponen en el modelo de demandas-control de Karasek, que será tratado en el apartado 2.5 de este capítulo.

2.4. Modelo "vitamínico"

El modelo vitamínico de Peter Warr constituye uno de los modelos teóricos que ha despertado más interés y curiosidad desde que se generó en 1987. Se centra en los efectos que la sobre o baja estimulación tiene sobre la salud psicosocial. Una de las características diferenciadoras de este modelo es que se basa en el estudio de la salud psicosocial en función de dos dimensiones ortogonales independientes denominadas placer y activación. Por una parte, la persona experimenta situaciones más o menos placenteras, y por otra, experimenta un cierto nivel de activación. Por ejemplo, puede experimentar un gran placer al realizar una tarea determinada que le guste mucho, y a la vez sentirse muy activo (gran vigor y energía) o muy poco activo (gran relajación y confort). La segunda característica distintiva del modelo es que permite estudiar el efecto que tiene en la salud psicosocial la presencia o ausencia de una serie de características del puesto que Warr denomina "vitaminas". Estas vitaminas actúan en el contexto de una metáfora sobre el efecto que tienen las vitaminas de los alimentos en la salud física. De este modo, determinadas características del trabajo o vitaminas laborales afectan a la salud psicosocial del trabajo. Por ejemplo, la vitamina "autonomía" generará en el trabajador un deteminado nivel de placer y activación, como la satisfacción laboral.

Respecto a las dimensiones, el modelo señala que la salud psicosocial puede explicarse en función del valor que cada persona obtenga tanto en placer como en activación, y también en función de su distancia con respecto al punto de corte en estas dos dimensiones (véase figura 2.4). Por tanto, la puntuación que obtenga una persona en los ejes de placer y de activación nos indicará la emoción que está experimentando. Por ejemplo, si una persona puntúa muy alto en activación y muy alto en placer estará experimentando una emoción similar al entusiasmo, mientras que si puntúa bajo en activación pero alto en placer estará sintiendo un emoción cercana a la relajación. La distancia con respecto a la intersección entre las dos dimensiones explicará la intensidad de la emoción; de manera que una mayor distancia implicará la experiencia de emociones más intensas, mayor entusiasmo o mayor tranquilidad en los ejemplos anteriores.

Dentro de este pastel bidimensional de placer-activación, Warr (1987 y 1990) propone tres ejes para evaluar la salud psicosocial de los trabajadores: el eje de placer-displacer, el eje de entusiasmo-depresión y el eje de ansiedad-depresión. En la figura 2.4 se muestra la representación gráfica de la salud psicosocial según este modelo.

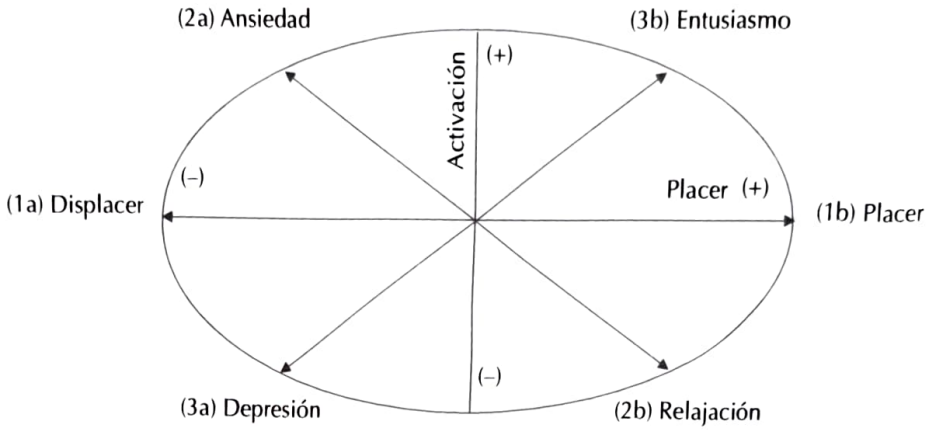

Figura 2.4. Los tres ejes de la salud psicosocial.

Dado que la investigación (Feldman, 1995) ha demostrado que la salud psicosocial está más determinada por los niveles de placer que por los de activación, el eje 1 que se corresponde con el eje del placer-displacer es mucho más extenso que la dimensión de activación, como puede apreciarse en la figura 2.4. Ésta es la razón por la que los ejes de salud no se representan mediante un círculo sino mediante un óvalo con los polos achatados. Haciendo una breve descripción de cada uno de los ejes podemos decir que el eje 1 o eje de placer-displacer describe las emociones que experimenta una persona desde las experiencias positivas de placer hasta las más negativas de displacer, sin considerar su grado de activación psicológica. Sin embargo, los dos ejes restantes, tanto el eje 2 de ansiedad-relajación como el eje 3 de depresión-entusiasmo, tienen en cuenta no sólo la dimensión de placer sino también la dimensión de activación. Así, el eje 2 –que se sitúa en la diagonal izquierda de la figura– explica un conjunto de emociones que se extienden desde la ansiedad hasta la relajación. Los estados más cercanos a la ansiedad combinan bajo placer y alta activación, mientras que los estados más próximos a la relajación se caracterizan por presentar alto placer y baja activación. Finalmente, el eje 3 –que se ubica en la diagonal derecha de la figura– permite explicar un continuo que oscila de la depresión al entusiasmo. En este sentido, las emociones de depresión y tristeza se caracterizan por presentar bajo nivel de placer y baja activación y, por tanto, se localizan en el cuadrante inferior izquierdo de la figura, mientras que las emociones de entusiasmo se caracterizan por altos niveles de placer y alta activación, y, por tanto, se ubican en el cuadrante superior derecho.

Como adelantábamos al principio de este apartado, además de los ejes de salud psicosocial, el modelo de Warr es famoso por la consideración de algunas características del puesto a las que llama "vitaminas". Podemos decir que la salud física de las personas mejora a medida que se ingieren vitaminas, hasta que se alcanza un punto óptimo a partir del cual la salud puede mantenerse constante o incluso llegar a deteriorarse en función del tipo de vitamina de que se trate. Por ejemplo, la ingesta de alimentos con vitaminas E y C mejora la salud física hasta alcanzar un punto óptimo a partir del cual su efecto sobre la salud no sigue

mejorando sino que se mantiene estable; es decir, se produce un Efecto Constante (EC). Por el contrario, la ingesta de alimentos con vitaminas D y A también mejora la salud hasta alcanzar un punto óptimo, pero con la diferencia de que a partir de ese punto su ingesta continuada produce un Decremento Adicional (DA), es decir, un efecto tóxico.

Siguiendo con la analogía, Warr señala que en el ambiente de trabajo existen unas características del puesto que funcionan igual que las vitamininas y que afectan a la salud psicosocial de los trabajadores. Aunque tradicionalmente eran nueve, recientemente el número de vitaminas o características del puesto se ha ampliado a doce (Warr, 2007). En el cuadro 2.1 aparecen las doce vitaminas laborales, así como el efecto (EC o DA) que producen sobre la salud psicosocial una vez superado el umbral de optimización.

Cuadro 2.1. *Vitaminas laborales y sus efectos en la salud psicosocial*

Vitaminas		*Efecto*
1. Oportunidad para el control personal	(DA)	Decremento Adicional
2. Oportunidad para el uso de habilidades	(DA)	Decremento Adicional
3. Metas generadas externamente	(DA)	Decremento Adicional
4. Variedad de las tareas	(DA)	Decremento Adicional
5. Claridad ambiental	(DA)	Decremento Adicional
6. Oportunidad para el contacto con otros	(DA)	Decremento Adicional
7. Salario justo	(EC)	Efecto Constante
8. Seguridad física	(EC)	Efecto Constante
9. Posición social valorada	(EC)	Efecto Constante
10. Supervisión adecuada	(EC)	Efecto Constante
11. Perspectiva de carrera	(EC)	Efecto Constante
12. Equidad	(EC)	Efecto Constante

En esta línea, el modelo propone que los puestos psicológicamente sanos deben diseñarse de manera que presenten las doce vitaminas laborales que aparecen en el cuadro 2.1. Los puestos psicológicamente más sanos son los que ofrecen oportunidad a los trabajadores para el control, para el uso de habilidades, metas generadas externamente, variedad de las tareas, claridad ambiental, oportunidad para el contacto social, un salario justo, seguridad física en el trabajo, una posición social valorada, una supervisión adecuada, así como una perspectiva de desarrollo de la carrera profesional y equidad en el trabajo.

Sin embargo, tal y como aparece en el cuadro 2.1, el modelo vitamínico propone que de los doce ingredientes esenciales para la generación de puestos sanos, los seis primeros actúan igual que las vitaminas D y A sobre la salud física. Es decir, su presencia será beneficiosa para la salud psicosocial del trabajador hasta lograr el punto óptimo de salud, a partir del cual generarán un decremento adicional y, por tanto, el denominado efecto tóxico. Por otro lado, las seis características restantes, esto es, salario justo, seguridad física, posi-

ción social valorada, supervisión adecuada, perspectiva de carrera y equidad, actuarán siguiendo el mismo patrón que las vitaminas E y C. Una vez que se alcance el punto óptimo se producirá un efecto constante sobre la salud psicosocial: ni aumentará ni disminuirá. Esta relación curvilínea entre las vitaminas laborales y la salud psicosocial aparece representada en la figura 2.5.

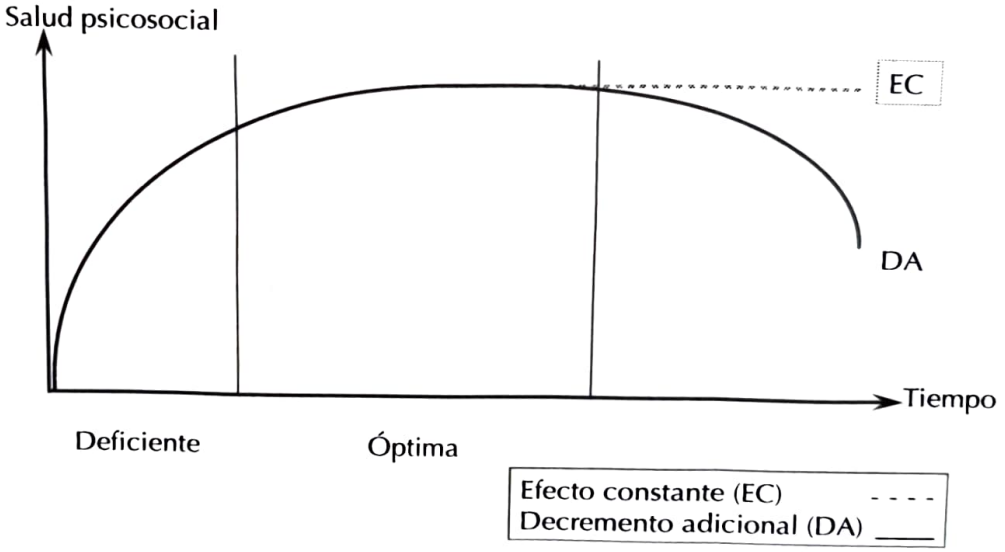

Figura 2.5. Consecuencias de las vitaminas laborales sobre la salud psicosocial. Modelo vitamínico (Warr, 1987).

Aunque el modelo vitamínico ha supuesto un gran avance en el estudio de los procesos psicosociales en el ámbito laboral –y fuera del mismo– y en la intervención para el diseño de puestos sanos, se han descrito algunos problemas relacionados con la aplicabilidad del modelo. El más importante es el que se refiere a las grandes diferencias individuales que existen entre las personas. Esto puede suponer que unos mismos determinantes sean interpretados de forma diferente por distintas personas, e incluso por la misma en distintos momentos de su vida. Por tanto, puede dificultar enormemente la predicción de a qué niveles exactos las características del puesto tendrán unos efectos u otros para todas las personas.

2.5. Modelos de demandas-recursos

El factor común de estos modelos es el efecto del desajuste entre demandas laborales y recursos, tanto laborales como personales en la salud psicosocial. En este bloque presentaremos los principales modelos de demandas-recursos ordenados cronológicamente. Todos tienen una base común: el modelo de demandas-control de Karasek. El desarrollo de los modelos

posteriores a éste ha venido determinado por la inclusión en el modelo de variables que mejoran su validez y aplicabilidad al contexto organizacional. Presentaremos la teoría de demandas-control y sus posteriores extensiones, a saber: el modelo de demandas-recursos laborales y el modelo RED.

2.5.1. *Modelo de demandas-control*

El modelo de Demandas-Control (DC) desarrollado por Robert Karasek en 1979 constituye uno de los más influyentes en la actualidad (Karasek, 1979; Karasek y Theorell, 1990). Ha sido el punto de partida de otros modelos de salud psicosocial más actuales y más utilizados en la investigación y la práctica profesional en Psicología de la Salud Ocupacional. A este modelo se le reconoce su contribución al estudio del estrés psicosocial y a la promoción de la motivación y del aprendizaje en el trabajo. Además, ha proporcionado un marco teórico para explicar la relación entre las características psicosociales del ambiente de trabajo por un lado, y la salud psicosocial y la productividad por otro. Se trata de un modelo simple y parsimonioso que implica que la salud psicosocial puede explicarse mediante la simple combinación de las "demandas laborales" y el "control" que el trabajador tiene del puesto de trabajo. Otra de las particularidades del modelo es que, dado que se focaliza en aspectos objetivos del trabajo, permite elaborar directrices para el rediseño de puestos. Lo que en definitiva posibilita prevenir-intervenir y optimizar la salud psicosocial y la calidad de vida laboral.

Los conceptos clave del modelo son principalmente dos: las demandas y el control del puesto. El concepto de "demandas" se define como las exigencias o la carga psicológica que el trabajo implica para la persona. Aunque existen diferentes tipos de demandas, el modelo de Karasek se basa en un tipo de demanda laboral: la sobrecarga de trabajo cuantitativa. Ésta se concibe básicamente como la cantidad o volumen de trabajo, presión de tiempo, nivel de atención e interrupciones que la persona tiene en su puesto de trabajo. Se trata pues de un tipo de demanda muy habitual y general en cualquier tipo de puesto. El segundo elemento implicado en las predicciones del modelo, y posiblemente el más importante, es el control. Se concibe como "el grado potencial que tienen los empleados para controlar sus tareas y llevar a cabo conductas a lo largo de un día de trabajo" (Karasek, 1979: 290). En general, el control se concibe como la autonomía o la posibilidad que tiene la persona para tomar decisiones relacionadas con su trabajo y de controlar sus propias actividades, y como la posibilidad de desarrollo de habilidades, que hace referencia al grado en que el trabajo permite a la persona desarrollar sus propias capacidades de aprendizaje, creatividad y variedad de tareas.

Teniendo en cuenta la interacción entre demandas y control, el modelo propone la explicación tanto del estrés como del aprendizaje. A pesar de ello, la investigación se ha centrado más en la predicción del eje del estrés y generalmente se ha olvidado del eje del aprendizaje (Theorell y Karasek, 1996). En la figura 2.6 pueden observarse las predicciones del modelo en cuanto al estrés y en cuanto al aprendizaje.

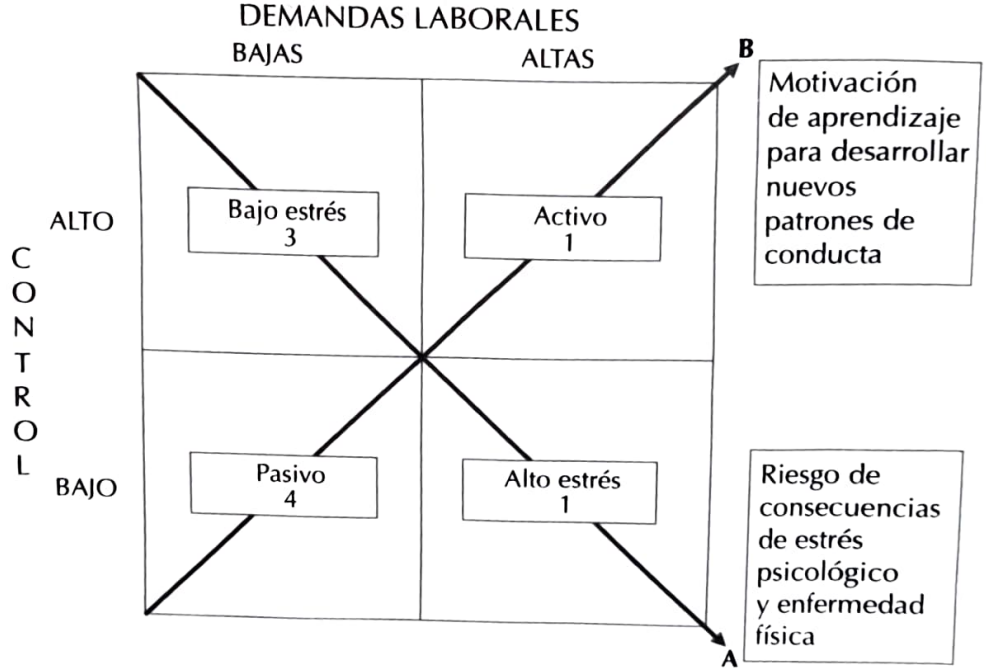

Figura 2.6. Predicciones del modelo de demandas-control.

De acuerdo con Karasek (1979) y Karasek y Theorell (1990), la primera predicción del modelo hace referencia al eje del estrés. Los "puestos estresantes" se producen por una combinación de altas demandas y bajo control. Las altas demandas laborales producen un incremento en los niveles de activación que normalmente se acompaña de síntomas de malestar, como taquicardias y secreción de adrenalina. Si a esta situación se añade que la persona no tiene control sobre su ambiente, el elevado nivel de activación no puede convertirse en una respuesta de *coping* efectiva y, como consecuencia, se generará una reacción de estrés más duradera que producirá un "estrés residual dañino". Continuando con el eje del estrés, la segunda predicción del modelo es la situación opuesta a la anterior. De manera que aquellos "puestos con bajo estrés" se caracterizan por situaciones donde los trabajadores tienen altos niveles de control pero las demandas son bajas.

Las dos predicciones restantes del modelo se refieren al eje del aprendizaje. La tercera hipótesis del modelo señala que la motivación, el aprendizaje y el crecimiento personal ocurren cuando los trabajadores están sometidos a demandas altas, pero cuentan con el control adecuado para afrontarlas. En este caso se habla de "puestos activos". La cuarta hipótesis hace referencia a los "puestos pasivos", en donde los trabajadores no tienen que hacer frente a elevadas demandas en el trabajo pero tampoco cuentan con el control suficiente para influir sobre ellas. En este caso, las competencias quedan atrofiadas y petrificadas en una situación parecida al "desamparo aprendido" (Seligman y Maier, 1967). Puede definirse como aquella situación en la que la persona sabe que no puede hacer nada para cambiar la situación y está al amparo de los acontecimientos externos.

En un intento por analizar cómo se distribuyen las ocupaciones en los diferentes cuadrantes del modelo, otra de las propuestas de este modelo es que son los operarios de líneas de producción, los que habitualmente tienen puestos estresantes. Se incluirían los puestos de montadores, cortadores, manipuladores de cargas, camareros, cocineros, trabajadores del textil, operadores de telefonía, trabajadores de oficina con tareas automatizadas y conductores de autobús urbano. Mientras que los puestos con bajo estrés son frecuentes en empleados de reparaciones e instalaciones, profesores de universidad, científicos, o personas que trabajan con herramientas de precisión. Ya en el eje del aprendizaje, aparecen el personal administrativo, contables, personal de servicios del grupo C (conserjes, bedeles, etc.), vigilantes o porteros como los que habitualmente desempeñan puestos pasivos. Finalmente, son los abogados, jueces, ingenieros, directivos, periodistas y médicos los que trabajan en puestos activos (Karasek, 1979).

Nueve años después de la primera formulación del modelo, Johnson y Hall lo amplían incorporando otro recurso laboral en la predicción del estrés y del aprendizaje en el trabajo: el apoyo social. El modelo se extiende y pasa a denominarse modelo de demandas-control-apoyo social (Johnson y Hall, 1988). De esta manera, los puestos estresantes se caracterizan no sólo por altas demandas y bajo control, sino también por una falta de apoyo social. Además, los puestos con bajo estrés se caracterizan por situaciones donde los trabajadores tienen altos niveles de control y altos niveles de apoyo social pero las demandas son bajas. En cuanto al eje del aprendizaje se propone que los puestos activos serían aquellos sometidos a demandas altas pero con el control y el apoyo social suficientes para afrontarlas. Finalmente, los puestos pasivos están determinados por trabajadores con pocas demandas laborales pero que a la vez cuentan con el control y el apoyo social suficientes.

A pesar del apoyo empírico que ha recibido el modelo de demandas-control, así como de la investigación científica que ha estimulado y de su aplicabilidad práctica en el diseño, implementación y evaluación de intervenciones preventivas, el modelo no ha estado exento de críticas. Particularmente, el modelo de Karasek ha sido criticado por su simplicidad y su naturaleza estática. Además, algunos resultados de la investigación no se ajustan a las predicciones del modelo, especialmente los efectos multiplicativos de demandas y control, así como de demandas, control y apoyo social. Quizá esto se deba a un problema derivado de la operacionalización del control: mientras que en unas investigaciones se mide mediante el nivel de destrezas que posee la persona, en otras se evalúa como la autoridad o libertad para la toma de decisiones o mediante el grado de autonomía. En este sentido, la investigación reciente pone de manifiesto la necesidad de seguir analizando las relaciones específicas entre las variables del modelo, ampliando el tipo de recursos laborales, por ejemplo, *feedback* y variedad de tareas. Además, se hace patente también la necesidad de incorporar el papel de los recursos personales, como por ejemplo el locus de control, entendido como la creencia generalizada de que los resultados de las conductas dependen más del control personal del individuo (locus de control interno) que de fuerzas externas, de la suerte o del poder de otros (locus de control externo).

2.5.2. *Modelo de demandas-recursos laborales*

El modelo de Demandas-Recursos Laborales (DRL) desarrollado por el equipo de investigación PAGO-GROUP que dirige el profesor Wilmar Schaufeli de la Universidad de Utrecht (Holanda) y por el equipo del profesor Arnold Bakker de la Universidad de Rotterdam (Holanda), supone una integración y expansión del modelo anterior de demandas-control, en tanto que ha ampliado el número de demandas y (falta de) recursos laborales considerados. Esto ha permitido configurar el carácter generalizable, flexible y comprehensivo del modelo, puesto que puede aplicarse a diferentes ocupaciones (Demerouti, Bakker, Nachreiner y Schaufeli, 2001).

La principal proposición del modelo DRL es que, independientemente del tipo de ocupación, las características del ambiente de trabajo pueden tener consecuencias sobre la salud psicosocial y pueden dividirse en dos categorías denominadas demandas y recursos (Bakker, Demerouti, De Boer y Schaufeli, 2003). Éstos se consideran los conceptos clave del modelo. Por un lado, las demandas laborales tienen un carácter negativo y se definen como aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales y/u organizacionales que requieren del trabajador un esfuerzo físico y/o psicológico y que se asocian con costes físicos y/o psicológicos. Por otra parte, los recursos laborales se refieren a aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales del trabajo que son funcionales en el logro de metas laborales, reducen las demandas laborales y estimulan el crecimiento y el desarrollo personal (Bakker y Demerouti, 2007). El carácter de simplicidad y parsimonia del modelo queda reflejado en el hecho de que es capaz de aplicarse en cualquier tipo de ocupación con tan sólo evaluar el binomio demandas-recursos laborales, teniendo en cuenta las principales demandas y recursos laborales de aquellos puestos que se pretenden evaluar. Pero esta sencillez no quita que el modelo sea exhaustivo. Permite evaluar demandas y recursos laborales en toda su complejidad, considerando diferentes niveles de análisis: nivel de tareas (por ejemplo, la sobrecarga cuantitativa como demanda y el control como recurso), nivel social (por ejemplo, la sobrecarga emocional como demanda y el apoyo social como recurso) y nivel organizacional (por ejemplo, la inseguridad laboral como demanda y las oportunidades de carrera como recurso). Será la combinación de demandas-recursos la que determinará la salud psicosocial del trabajador.

En este sentido, la segunda proposición del modelo original es que las demandas y los recursos laborales evocan dos procesos psicológicos diferenciados: 1) el proceso de deterioro de la salud y 2) el proceso de motivación. Estos procesos quedan reflejados en la figura 2.7 y dan como resultado lo que se conoce como proceso dual de la salud psicosocial (Schaufeli y Bakker, 2004). En esta figura podemos apreciar cómo el proceso de deterioro de la salud comienza con la presencia de demandas laborales crónicas, que son las responsables de que se reduzcan los recursos de energía de los empleados. Como consecuencia puede generarse fatiga crónica y *burnout*, lo que podría generar la aparición de malestar psicosocial, absentismo y falta de compromiso organizacional. Estos resultados han sido confirmados en diferentes investigaciones como las llevadas a cabo por Bakker y colaboradores (2003). Todo lo contrario ocurre con el proceso de motivación. En este

caso, Llorens, Bakker, Schaufeli y Salanova (2006) y Schaufeli y Bakker (2004) señalan que la presencia de recursos laborales estimula la motivación de los empleados en forma de engagement, esto es, altas dosis de vigor o energía, dedicación y absorción en el trabajo. Esto podría generar resultados positivos en la salud así como fomentar resultados positivos como el compromiso organizacional.

Además de los efectos del proceso dual en la salud psicosocial expuesto en la figura 2.7, también puede apreciarse el papel que desempeñan los recursos en ambos procesos. Por un lado, una de las asunciones del modelo DRL es que diferentes recursos –ya sean de tarea, sociales u organizacionales– pueden actuar como amortiguadores, reduciendo el impacto de las demandas laborales sobre la salud psicosocial (por ejemplo, reduciendo el *burnout*) y, por tanto, sus costes físicos y psicológicos (Demerouti y colaboradores, 2001). Pero además, es evidente que los recursos no sólo ejercen ese papel secundario en el escenario de la vida laboral, sino que también son actores principales. En este sentido, otra asunción del modelo es que los recursos son motivadores en sí mismos, tal y como propone la teoría COR de Hobfoll (1989).

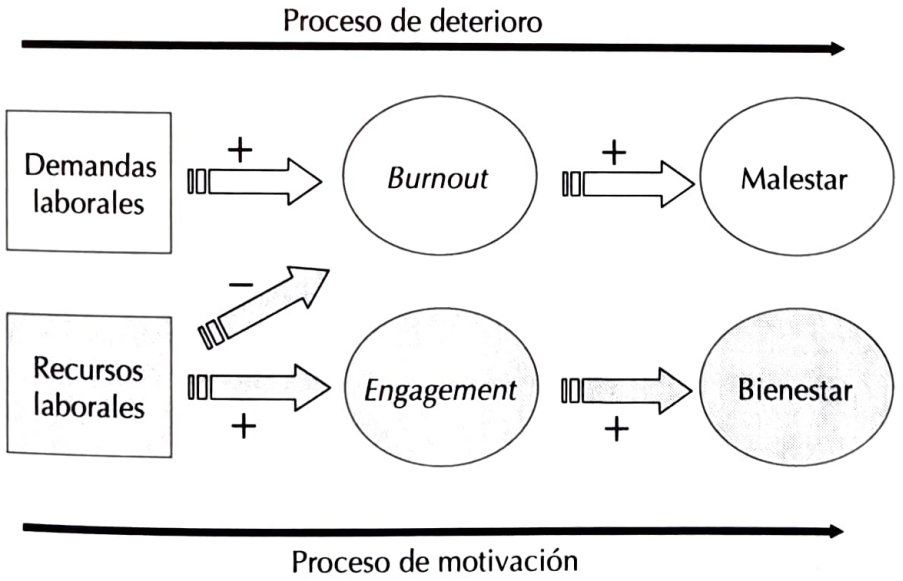

Figura 2.7. Modelo de demandas-recursos laborales.

A pesar de que el modelo DRL ha sido validado en diferentes ocupaciones y distintos países con diversidad de métodos de recogida de datos, también ha sido objeto de críticas. Sin embargo, cabe decir que debido a la numerosa investigación que se está llevando a cabo, gran parte de estas críticas se están subsanando y generando modelos más aplicables a la realidad.

La primera de las críticas se relaciona con el hecho de que el modelo en sus inicios sólo incluyera la predicción de resultados negativos, como el *burnout* y la no-implicación en el trabajo o *Disengagement*. Sin embargo, esta crítica ha sido subsanada mediante la consideración en el modelo tanto de resultados negativos como de positivos, incluyendo simultáneamente el estudio del *burnout* y del *engagement* (Schaufeli y Bakker, 2004). La segunda crítica ha estado relacionada con el hecho de que las dos características principales que explican la salud psicosocial son aspectos relacionados con el ambiente de trabajo. Es decir, el modelo explica los procesos de deterioro de la salud y de la motivación atendiendo exclusivamente al impacto de las demandas y recursos laborales. Sin embargo, olvida el papel de los recursos personales en todo este proceso. Esta crítica también ha sido relativamente asumida recientemente por el modelo, de manera que Bakker y Demerouti (2008) reformulan el modelo de DRL proponiendo tres asunciones más que explicarían el *engagement* en el trabajo. En este sentido, señalan que son los recursos laborales los que empiezan el proceso de *engagement* y desempeño. La segunda asunción del modelo es que los recursos tienen un poder motivacional mayor cuando los empleados presentan también altas demandas laborales. Finalmente, la tercera asunción del modelo señala que los recursos laborales se relacionan mutuamente con los recursos personales (optimismo, autoeficacia, resiliencia y autoestima). Y que estos últimos son capaces de movilizar los recursos laborales y generar más *engagement* y mejor desempeño, aspecto que a su vez incrementará los niveles de recursos tanto laborales como personales siguiendo una espiral positiva. Este modelo de DRL del *engagement* aparece reflejado en la siguiente figura.

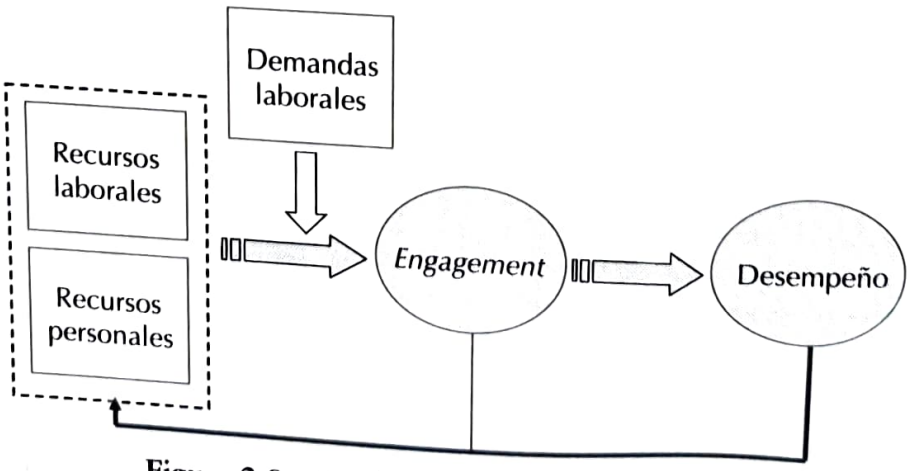

Figura 2.8. Modelo de DRL del *engagement*.

A pesar de estos avances, el modelo DRL todavía tiene algunas limitaciones que quedan por resolver. Una de ellas tiene que ver con que sólo considera las demandas a nivel laboral, pero no tiene en cuenta las demandas a nivel extra-organizacional. Por otro lado, el

modelo se ha limitado a explicar la relación de las demandas en el proceso de deterioro, mientras que se han encontrado resultados más dispares y contradictorios en cuanto a la relación entre demandas laborales y engagement, situación que no ha tenido respuesta por parte de este modelo. Finalmente, a pesar de que el modelo empieza a considerar el rol de los recursos personales, todavía no es comprehensivo puesto que sólo ha estudiado este papel en relación con el engagement. Algunas de estas críticas han sido superadas por el modelo que se presenta a continuación: el modelo RED.

2.5.3. Modelo RED (Recursos, Experiencias y Demandas)

El último de los modelos de demandas-recursos es el modelo REd o modelo de Recursos, Experiencias y Demandas que intenta dar respuesta a las cuestiones que sus antecesores no han resuelto todavía. Este modelo teórico ha sido desarrollado por el equipo de investigación WONT (Work & Organizacional NeTwork) que dirige la profesora Marisa Salanova de la Universitat Jaume I de Castellón (Salanova, Cifre, Martínez y Llorens, 2007).

Como podemos imaginar a estas alturas del capítulo, el modelo RED surge como extensión de los modelos de demandas-control y los modelos de demandas-recursos laborales que acabamos de presentar. Una de las características distintivas del modelo es que estudia la salud psicosocial desde una aproximación más integral, ya que engloba en un mismo modelo la evaluación del malestar psicosocial (por ejemplo, *burnout,* tecnoestrés, adicción al trabajo) combinado con el estudio de factores de salud más positivos (por ejemplo, *engagement,* satisfacción, *flow,* emociones positivas) y consecuencias organizacionales (por ejemplo, desempeño, calidad de trabajo y del producto, absentismo, compromiso organizacional, compromiso social). Además, incluye como variable estrella el poder de los "recursos personales" como las creencias de eficacia (Bandura, 1977), que actúan como el cristal con el que la persona mira el ambiente laboral. Finalmente, otra característica distintiva del modelo es la asunción de espirales de deterioro y de motivación de la salud ocupacional. Dado el carácter integrador de este modelo podría enmarcarse dentro de lo que se conoce como Psicología Ocupacional Positiva (POP), a la que dedicaremos el último de los capítulos de este libro. Al igual que su antecesor, el modelo RED mantiene su flexibilidad y comprehensión, puesto que permite explicar la salud psicosocial de cualquier tipo de ocupación.

La principal proposición del modelo es que la salud psicosocial viene determinada no sólo por las demandas y recursos laborales sino también por los recursos personales. Las demandas siguen manteniendo el carácter negativo que presentaban en el modelo de DRL, y por tanto se definen como aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales y/u organizacionales que requieren del trabajador un esfuerzo físico y/o psicológico y que se asocian con costes físicos y/o psicológicos. Pero a diferencia del modelo anterior, en este caso se amplía el concepto de demandas considerando no sólo las demandas laborales a nivel de tarea, a nivel social y a nivel organizacional, sino también a nivel extra-organizacional. Además, basado en las últimas propuestas de LePine, Podsakoff y LePine (2005) este mode-

lo propone la diferenciación entre "demandas amenazantes" y "demandas retadoras", lo que permite explicar de manera más ajustada las relaciones contradictorias de las demandas y el *engagement*. Desde esta perspectiva, las demandas amenazantes, por ejemplo el conflicto de rol, se definen como aquellas demandas negativas que tienen el potencial para dañar el beneficio o logro personal, provocando emociones negativas y un estilo pasivo de afrontamiento. Frente a este tipo de demandas tradicionales, las demandas retadoras (por ejemplo, sobrecarga cuantitativa) se conceptualizan como aquellas demandas que son valoradas positivamente por tener el potencial para promover beneficios o logros personales, oportunidades para el desarrollo y realización personal, provocando emociones positivas y un estilo activo de afrontamiento o de solución de problemas. El segundo concepto clave son los "recursos laborales" que también han sido conceptualizados siguiendo la definición del modelo DRL propuesta por Bakker y Demerouti (2007). Son aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales del trabajo que son funcionales en el logro de metas laborales, reducen las demandas laborales y estimulan el crecimiento y el desarrollo personal. Al igual que su antecesor, el modelo espiral de la salud psicosocial sigue manteniendo la diferenciación entre recursos a nivel de tareas, a nivel social y a nivel organizacional. La diferencia es que amplía la evaluación de los recursos al nivel extra-organizacional considerando por ejemplo, la conciliación familia-trabajo. El tercer concepto clave del modelo son los "recursos personales", tanto a nivel individual como grupal, entre los que destacan las competencias mentales y emocionales, y sobre todo las creencias de eficacia, esto es, la autoeficacia y la eficacia colectiva percibida. A pesar de que este concepto se presente en tercer lugar, constituye el elemento diferenciador del resto de modelos anteriores, puesto que en este caso los recursos personales se consideran el elemento vital para la percepción y el control del ambiente.

En este sentido, la segunda proposición del modelo es que las demandas y los recursos, tanto laborales/extra-organizacionales como personales, son los responsables de dos procesos psicológicos diferenciados que pueden desarrollarse en el tiempo en forma de espirales: 1) la espiral de deterioro de la salud y 2) la espiral de motivación. El proceso de desarrollo de estas espirales aparece representado en la figura 2.9. Atendiendo a las relaciones que aparecen en esta figura podemos apreciar que el modelo comienza con la existencia previa de determinados niveles de creencias de eficacia percibida, esto es, autoeficacia y eficacia colectiva. La autoeficacia se entiende como la creencia en las propias competencias para realizar bien una tarea, y la eficacia colectiva como la creencia compartida por los miembros de un grupo de que serán capaces, como grupo, de realizar bien una tarea (véase el capítulo 5). Las creencias de eficacia definen el prisma con el que el trabajador evalúa su ambiente de trabajo (demandas y recursos laborales). Como consecuencia de creencias de ineficacia la persona cree que no puede controlar su ambiente de forma efectiva, lo que potenciará la percepción de demandas amenazantes y la falta de recursos laborales. Esta situación incrementa la posibilidad de que la persona experimente mayores niveles de malestar psicosocial y aparezcan consecuencias organizacionales negativas, como por ejemplo, peor desempeño, peor calidad del trabajo y falta de compromiso organizacional. A su vez, con el tiempo estas consecuencias organizacionales positivas pueden influir en el decremento de la percepción de

recursos personales, siguiendo la espiral de deterioro de la salud. Por el contrario, cuando las creencias de eficacia son elevadas y las personas creen que controlan su ambiente de forma adecuada, es más probable que perciban más demandas retadoras y más recursos laborales. A su vez, esto incrementa la posibilidad de que estas personas disfruten de mayores niveles de bienestar psicosocial y redunda en un mejor desempeño, calidad del trabajo y un mayor compromiso con la organización. Estas consecuencias positivas pueden ser las responsables del incremento de los niveles de recursos personales siguiendo, en este caso, la espiral de motivación.

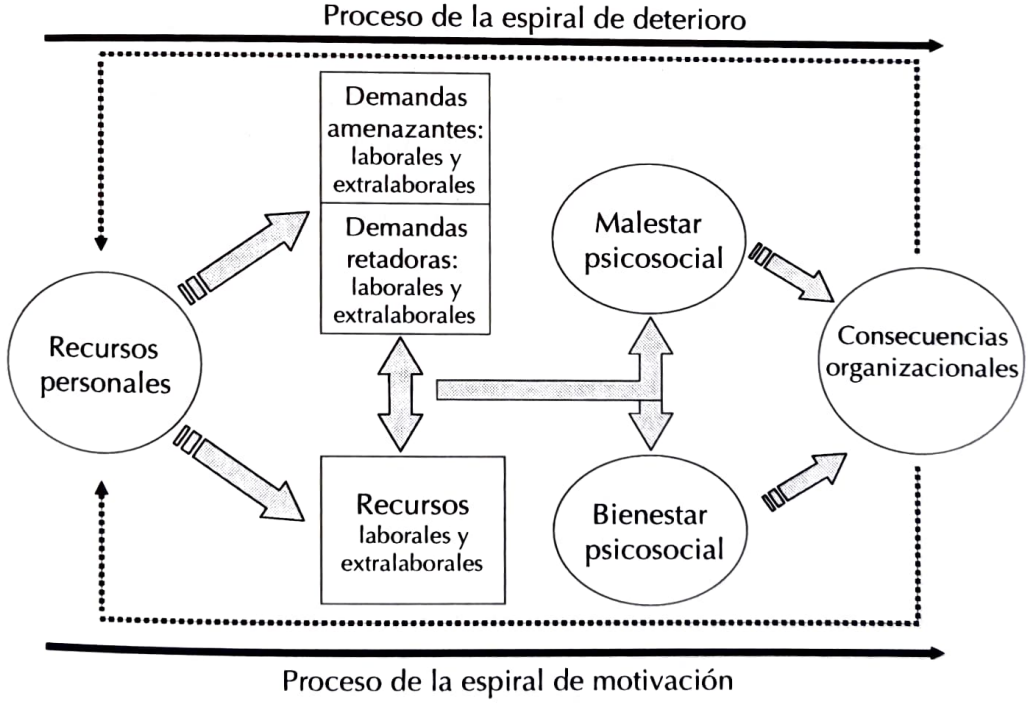

Figura 2.9. Modelo RED.

En resumen, el modelo presupone que los recursos personales, en especial las creencias de eficacia, desempeñan un papel predictor tanto en las espirales de deterioro de la salud como en las de motivación positiva, afectando tanto a la percepción del ambiente como a las emociones de los trabajadores y a las consecuencias organizacionales. Es decir, que son los recursos personales los que iniciarían las espirales de deterioro de la salud y de motivación a lo largo del tiempo. Además, señala que la salud psicosocial y las consecuencias organizacionales pueden explicarse en función de dos características del puesto: 1) recursos personales y laborales/extralaborales, así como 2) demandas retadoras y demandas amenazantes tanto laborales como extralaborales. No obstante, aunque este modelo ha pretendido incorporar en sus hipótesis aquellos aspectos que no se contemplaban en

los modelos antecesores, y que se aplica en la evaluación de factores psicosociales, también ha sido objeto de algunas críticas. La primera de ellas hace referencia a que al ser tan comprehensivo puede haber perdido la parsimonia de modelos anteriores y puede convertirse en un modelo heurístico. Otra de las críticas al modelo está relacionada con la noción de "espiralidad". Hasta el momento sólo existen predicciones teóricas que necesitan estudios empíricos de corte longitudinal que las apoyen (Salanova, Schaufeli, Xanthopoulou y Bakker, 2009).

2.6. Hacia una integración de los modelos teóricos

A lo largo de este capítulo hemos expuesto los principales modelos teóricos que explican la salud psicosocial. En este último apartado pretendemos ofrecer una integración de los modelos teóricos presentados, con el objetivo de ofrecer al lector una síntesis de los mismos y dibujar unas líneas básicas para explicar la salud psicosocial. La cuestión clave es si existe "el modelo" que nos permita estudiar desde su planteamiento todo el amplio abanico de la salud psicosocial en el trabajo.

Como decíamos al principio de este capítulo, los modelos teóricos presentados tienen un denominador común: se basan en una conceptualización del estrés laboral interaccionista entre la persona y el ambiente; y presentan un gran impacto tanto en la investigación científica como en su aplicabilidad en las organizaciones. Atendiendo a estos criterios no podemos decir que exista un único modelo o "el modelo" para explicar la salud psicosocial. De hecho, no se trata de modelos excluyentes sino complementarios. En la mayoría de los casos se trata de modelos que comparten una línea básica común en la comprensión y estudio del estrés laboral, y que fruto de la investigación, tanto científica como aplicada, se han ido modificando para aplicarse en mayor medida y de forma más fidedigna a la realidad organizacional. Con esto queremos decir que todos los modelos presentados son igual de válidos para estudiar la salud psicosocial, a pesar de que existan diferencias en cuanto a su parsimonia y aplicabilidad a diferentes contextos.

Si definimos el principio general que rige los modelos de salud ocupacional presentados, podemos decir que todos coinciden en que ésta ocurre por la combinación de factores ambientales (esto es, demandas y recursos laborales) y por factores de la persona. Es decir, es la combinación entre las demandas ambientales y la percepción de falta de recursos lo que afectará a la salud psicosocial. Esta combinación entre factores es estudiada con más o menos detalle en los modelos presentados. Por ejemplo, el modelo básico de estrés y *coping* es quizá el más subjetivista e ideográfico, mientras que el resto de modelos incorporan el papel que desempeñan los aspectos sociales en el proceso de salud, donde el apoyo de líderes y compañeros resulta un ingrediente esencial de la salud ocupacional. En segundo lugar, otro aspecto importante es que todos coinciden en que las demandas pueden ser nocivas para la persona, pero siempre que no se disponga de los recursos necesarios para afrontarlas. Otras incluso van más allá: permiten realizar una diferenciación entre demandas amenazantes y demandas retadoras, lo que permite expli-

car mejor la realidad del trabajo desde los procesos de espirales de pérdidas y ganancias. Cada teoría aporta su granito de arena en cuanto a lo que consideran recursos imprescindibles para afrontar estas demandas: estrategias de *coping*, control, apoyo social, *feedback*, políticas de conciliación vida laboral-vida privada, etc. Además, otro aspecto básico en todos los modelos es el que se refiere a la causa que inicia un determinado fenómeno psicosocial, ya sea de carácter positivo o negativo. Términos como falta, ausencia, desequilibrio, exceso, o sobre o baja estimulación son utilizados para explicar el inicio de los procesos que afectan a la salud psicosocial desde la falta de salud o estrés. Tal y como hemos explicado en el primer apartado de este capítulo, estos términos en sí mismos forman parte de procesos psicológicos distintos, pero ahondando en ellos podemos comprobar que todos comparten un nexo que los une: el desajuste existente, bien sea percibido o real, principalmente entre demandas y recursos. Finalmente, además del papel de las demandas y los recursos laborales en el proceso de salud, también se empieza a destacar el papel de los recursos personales en este proceso. A pesar de que ya desde las teorías de Lazarus y Folkman se consideraba el papel de los recursos personales en el afrontamiento del estrés, es en los modelos más actuales como en el modelo RED, cuando estos recursos personales adquieren un protagonismo especial, puesto que pasan a ser el foco de atención y el cristal con el que se percibe el ambiente.

A pesar de las diferencias entre los modelos todos vienen a destacar, de forma más o menos explícita, el papel que tiene la vía positiva en el proceso de salud psicosocial. Es decir, destacan el rol que desempeñan los recursos en sí mismos como potencialidad de puestos sanos o como base para promocionar la motivación, el aprendizaje y la salud psicosocial. Ahora bien, en esta última parte del capítulo se ha querido enfatizar que el hecho de que existan diferentes modelos de salud psicosocial ofrece un panorama de riqueza, por cuanto todos permiten explicar la salud psicosocial desde una línea de investigación común. Esto es, la consideración de la interacción persona-ambiente como elemento fundamental para explicar estos procesos de salud. Sin embargo, dado que el contexto laboral es muy complejo es posible que en determinadas circunstancias sea más adecuado utilizar uno u otro. Además, el hecho de que todas las teorías hayan recibido apoyo científico en mayor o menor medida, y se puedan catalogar de válidas y fiables, es un indicador más de su complementariedad. A pesar de ello, dado que algunas son más descriptivas que explicativas y dado que a todas ellas se les han encontrado limitaciones, es deseable que se propongan modelos que traten de integrar la mayoría de los supuestos, como es el caso del modelo espiral de RED.

Las líneas futuras de investigación en el campo de la salud psicosocial se pueden servir, pues, no sólo de un modelo teórico para intentar explicar los fenómenos que afectan a los trabajadores, sino de modelos alternativos o complementarios. Y no sólo eso, pueden optar por utilizar un modelo que integre las distintas mejoras que se han ido proponiendo en este ámbito de estudio. En definitiva, el carácter científico y aplicado de todas las teorías es una garantía para avanzar en la comprensión de aquellos aspectos que influyen, determinan y modifican la salud psicosocial de los trabajadores.

2.7. Práctica: Siete estudios de caso

Objetivos

1. Conocer los principios básicos de los modelos teóricos de salud ocupacional presentados en el capítulo.
2. Adquirir competencias en la aplicación de cada uno de los modelos teóricos a diferentes casos prácticos del contexto de trabajo.

Cuestiones

A continuación se presentan diferentes situaciones laborales específicas para cada uno de los modelos teóricos presentados en el capítulo. La tarea es la siguiente:

1. Leer con detenimiento los diferentes casos prácticos.
2. En función de cada uno de los modelos teóricos asociados al caso práctico, debe señalarse cómo podría interpretarse la salud psicosocial siguiendo las premisas básicas del modelo.

Casos prácticos

CASO 1: MODELO DE ESTRÉS Y *COPING*

Pablo trabaja como informático en una multinacional con sede en Madrid. Su trabajo consiste en crear programas de gestión de datos para distintas entidades bancarias. Para ello utiliza un lenguaje de programación determinado (javascript) que controla a la perfección. Hace unos días se realizó una reunión en la que se explicó que debido a un nuevo contrato que se había firmado tenían que empezar a programar con un lenguaje distinto (ajax), muy novedoso. Desde entonces Pablo está experimentando problemas para dormir y se encuentra más irritado de lo que es habitual en él. Está asistiendo a unos cursos de formación que la empresa ha organizado para adquirir las habilidades necesarias para poder programar en el nuevo lenguaje, pero a pesar de ello se encuentra bastante desmotivado y temeroso respecto a su futuro en la empresa.

ACTIVIDAD 1: Explica qué le está pasando a Pablo y cómo afectará lo que le sucede a sus conductas futuras utilizando el modelo de estrés y *coping*.

CASO 2: MODELO DE CONSERVACIÓN DE RECURSOS

Juan es músico profesional. A los 17 años tocaba el violín como solista en una orquesta nacional. Pronto se hizo notable su gran talento para la música, lo que le llevó a ganar una oposición en uno de los conservatorios de música más importantes y a que le llovieran ofertas de diferentes orquestas para que las dirigiera. Pero además de buen músico, Juan era mejor persona, lo que le hizo ganarse el cariño de todos. Invertía mucho tiempo y dinero para que la orquesta sonara con el nivel de calidad que a él le gustaba, pero también invertía mucho tiem-

po y esfuerzo en su familia y sus amigos, que le adoraban. Su éxito llevó al aprecio de muchos, pero a la envidia de otros. Hoy Juan tiene 63 años y a pesar de que sus dotes musicales no han cambiado, la presión de algunos de sus discípulos ha provocado que abandone la dirección de la orquesta que lleva dirigiendo desde hace más de 33 años. Este abandono forzoso le ha llevado a una depresión. Juan no sólo ha perdido este trabajo –o este hobby, según se mire– sino que además ha perdido la confianza en sí mismo y también la que había depositado en sus alumnos a lo largo de más de tres décadas. Aunque intenta ser optimista y recordar los buenos momentos, Juan sabe que el final de su etapa musical podría haber acabado de una manera más feliz, tal y como se merecía.

ACTIVIDAD 2: Señala por qué Juan se siente mal y cómo esperas que acabe esta situación utilizando el modelo de conservación de recursos.

CASO 3: MODELO DE DESEQUILIBRIO ESFUERZO-RECOMPENSA

Los miembros del departamento de creatividad de Lighting, empresa de ámbito internacional ubicada en Barcelona, llevan trabajando año y medio juntos. Son todos recién licenciados, cuentan con mucho entusiasmo y ganas de hacer bien las cosas, progresar en el trabajo y mejorar como personas y como profesionales. Están muy implicados en las tareas creativas del departamento, lo que hace que dediquen mucho tiempo al trabajo. A pesar de que son uno de los departamentos más productivos, los dirigentes de la empresa no parecen tenerlo en cuenta y recompensarlo de forma justa. Además, es bastante común que los halagos y los incentivos económicos vayan a otros departamentos con menos nivel de eficacia. El grupo ha hablado de este tema con su supervisor, y sienten que tarde o temprano les reconocerán de algún modo sus méritos o que podrán optar a otro trabajo mejor y por ello siguen trabajando muy duro, incluso por encima de sus posibilidades.

ACTIVIDAD 3: Analiza el caso y señala qué consecuencias puede experimentar el Departamento de Creatividad si se mantiene su situación a lo largo del tiempo utilizando el modelo de desequilibrio esfuerzo-recompensa.

CASO 4: MODELO VITAMÍNICO

Vanesa es la directora de RRHH de una fábrica azulejera de Castellón. En la actualidad está planificando una serie de medidas que pretende aplicar en el Departamento de Administración de la fábrica para que los trabajadores tengan una mejor salud psicosocial. En concreto, las medidas son las siguientes: dotarles de un mayor grado de autonomía, potenciar la variedad de tareas estableciendo turnos de rotación, destinar al departamento una serie de incentivos económicos si se cumplen los objetivos establecidos y ofrecer oportunidades de promoción dentro de la fábrica a aquellos trabajadores que rindan mejor.

ACTIVIDAD 4: Analiza las medidas que quiere implantar Vanesa en su fábrica y explica cómo afectarán a los trabajadores a lo largo del tiempo utilizando el modelo vitamínico.

Caso 5: Modelo de demandas-control

Carmen es becaria de colaboración en un proyecto de investigación que se está llevando a cabo en una universidad argentina. Cuando Carmen empezó a desempeñar sus funciones en el grupo de investigación se delimitaron sus competencias y su horario de trabajo. Ella sabía perfectamente que sus tareas eran las propias de un aprendiz y que tenía que colaborar con los integrantes del grupo de investigación más expertos y en un horario a tiempo parcial. Aunque al principio Carmen iba realizando las tareas propias de su contrato, con el paso del tiempo la directora del grupo de investigación se dio cuenta de que ponía mucho interés y entusiasmo en todo lo que hacía y que incluso era ella la que solicitaba más tareas. La evaluación de su desempeño era impecable, de manera que la directora le fue ofreciendo tareas de mucha más responsabilidad, incluso impartir alguna clase. Aunque a veces se quejaba de la cantidad de trabajo que tenía que hacer y de que hacía muchas más horas de las estipuladas en su beca, Carmen estaba encantada. Estaba aprendiendo mucho y además había recibido la total confianza de la directora del grupo. Podía tomar decisiones respecto al trabajo, y además, sus opiniones eran valiosas y se tenían en cuenta para el desarrollo del grupo.

Actividad 5: Analiza cómo se siente Carmen y cuáles han sido los motivos principales para que se sienta así utilizando el modelo de demandas-control.

Caso 6: Modelo de demandas-recursos laborales

Adrián trabaja como mecánico en una empresa de coches desde hace más de 10 años. Empezó a trabajar con mucha ilusión y con mucha motivación. Pero desde hace un año se siente agotado emocionalmente, y manifiesta síntomas de ansiedad, está irritable y tiene problemas de sueño. Una entrevista con el jefe de Adrián nos dice mucho de él. "Adrián es una persona muy seria en su trabajo. Es muy inteligente, su trabajo es excelente y es un modelo para sus compañeros". Sin embargo, en nuestra entrevista podemos adivinar que además Adrián se implica mucho en su trabajo, lo da todo por sus clientes y éstos le exigen cada vez más. Tiene demasiadas cosas que hacer y además trabaja solo, ya que dos de sus compañeros están de baja. Ha ido desarrollando con el tiempo una actitud cínica hacia su trabajo y considera que su desempeño profesional es cada vez menor. Su jefe está preocupado y se pregunta qué le ha pasado a Adrián para que se encuentre así.

Actividad 6: Analiza la situación de Adrián y señala cuáles son las causas de que se encuentre mal y cómo podría mejorarse la situación utilizando el modelo de demandas-recursos laborales.

Caso 7: Modelo RED

Construcciones Ladrillo, S. A. es una empresa del ramo de la construcción ubicada en Cifuentes, provincia de Salamanca. El sector está atravesando una mala racha y los despidos y regulaciones de empleo en la construcción están a la orden del día. A pesar de eso, la empresa no ha tenido grandes pérdidas. Al contrario. Hace tres años, con la previsión de la crisis del sector, cambiaron la estrategia de empresa actuando en obra civil y abriendo nue-

vos mercados en Latinoamérica. Una fuerte convicción en el éxito personal por parte de la gerencia, así como el apoyo por parte de los trabajadores y mandos intermedios, les hizo apostar por nuevas oportunidades y ver retos donde otros veían amenazas. Su optimismo inicial, que les llevó a innovar, en principio no tuvo resultados. Pero poco a poco, cuando veían que otras empresas del sector iban cayendo y ellos se mantenían, e incluso cuando veían que iban obteniendo beneficios económicos, todo ello les hizo sentirse bien como grupo. Y estos sentimientos y resultados empresariales continúan hasta hoy día e incluso esperan mejorar en el futuro...

ACTIVIDAD 7: Explica la situación de Construcciones Ladrillo, S. A., y por contrapartida, la situación de las otras empresas del sector a las que hace referencia el caso, utilizando el modelo RED.